

# 在中日系企業の人材と資材・部品調達の現地化について

王 薇\*

周知のように、日系企業の市場戦略によって、1980年代から90年代までの短期間に、多くの日系企業が中国の深圳、珠海、上海、北京、大連などの地域に進出した。

企業活動のグローバル化が進行している今日、中国における日系企業の現地化を巡る問題がクローズアップされてきている。現地での事業活動を推進する手段として、人材と経営の現地化、材料と部品調達の現地化、研究開発の現地化など、さまざまな意味での現地化の必要性が叫ばれている。海外で企業活動を行う場合、競争力を発揮するためには、本国で蓄積した経営資源上の優位性を現地に持ち込むのが得策である。しかし、生産技術と経営管理技術といった経営資源を本国親企業から現地子会社に移転すれば、現地化が必然的に実現されるわけではない。経営資源の移転は不可欠であるが、それをいかに現地の経済、経営環境に順応させていくことがもっと重要である。

中国においてもグローバル化が進み、その結果、多国籍企業が現地の高級人材を奪う競争がいつそう激しくなっている。労働力の調達とともに、急拡大した組織を効率的に運営するために管理システムの構築と基幹要員の確保が重要な経営課題となる。また、日系企業は長期的の視野において、13億人の大市場を持つ中国市場にいかに早く進入できるかということが焦眉の課題となっている。

本稿では、以上の問題を意識しながら、日系企業における異文化経営に対して、中国と日本の企業文化の違い、経営の相違性を検討することにより、在中日系企業の人材、経営現地化と材料・部品の現地化について、その対策と展望を明らかにしたい。

---

\* 大連輕工業学院・管理与社会科学学院

## I 日系企業における従業員の实態

この数年、中国の技術力の向上が著しく、かつての低賃金労働力の利用を狙った労働集約型産業の対中投資というイメージが大きく変化し始めてきている。欧米の対中投資は巨大な中国市場をにらんだ戦略型投資が中心であり、通信機械、自動車、コンピュータ等の通信や基幹産業における比較的高度な技術と巨額の資本を要する大企業の進出が中心になっている。それは、外資系企業の中国向け投資を促すことで、現地企業の技術水準を向上させ、また、諸々の技術移転を促進させる政策の成果が出てきたことにもよる。

しかし、日本企業の対中国進出の戦略をみれば、1980年代当初は、国内生産と競合しない労働集約型産業を中心とする安価な労働力を求める生産移管型投資からスタートし、1990年代からは家電やAV機器等の消費財或いは機械組み立て等の分野が増加したにもかかわらず、鉄鋼、自動車、重電、そして通信等の基幹産業或いは情報産業での参入は依然として少なく、存在感もかなり薄い。こうした進出戦略の違いによって、欧米企業と日系企業のステータスや評価も大きく違っている<sup>1)</sup>。中国では、日系企業に対する評価が欧米系企業より低いことは、こうした投資戦略や参入分野とは無関係ではないと考えられる。

次に、日系企業に勤務する従業員の企業への評価が低い面を解析することにより、改善策を探り出す。

現地化の進展の度合いは現地スタッフや従業員の昇進可能性、意見の尊重、現地語の使用、知識の共有、技術の移転などによって測られる。中国に進出した日系企業の現地化は欧米企業と比べれば、これらの面でかなり遅れているのが実状である。

ジェトロが行った北京、大連に進出している日系企業を対象とするアンケート調査で、現地スタッフの役員への登用状況について聞いたところ、対象企業の約6割は「0人」と答えている。また、役員を日本から派遣していない会社は1社（1.3%）のみであった<sup>2)</sup>。

中国に進出した日系企業は、マネージャーは大体日本人を常駐させ、下のスタッフを現地の中国人を雇うパターンであるのに対して、欧米企業は大量の現地スタッフをマネージャークラスに起用している。日系企業の雇用形態にもいろいろなパターンがあるが、特にハイテク産業は欧米的なやり方をしないと、人材が集まらないことは明らかである<sup>3)</sup>。

### 一 日系企業と欧米企業との比較

日本企業と欧米企業を比較してみると、現地企業での経営判断の点において、対照的である。日本企業では、上（現地企業の経営幹部、あるいは本社）から命令されたことに従う、大げさに言えば、日本企業は現地社員の個性を殺してしまう企業運営であるように思われる。欧米企

業では、各レベルで自主的な経営判断が行われ、現地スタッフや従業員の自主性や個性を活かすやり方だと思われる。中国の国有企業はというと、「労働者は主人公」と言われてきたが、結果的には、上からの命令も守られず、下からの自主性も発揮できなかった<sup>4)</sup>。

## 二 日系企業に対する現地従業員の転職意向

日系企業従業員について、主に賃金に関する原因を解明し、日系企業に対する現地従業員の転職意向の原因を明らかにする。

日系企業の賃金体系は基本的には、年功給(学歴、年齢、勤続にもとづく)、職務給(職務内容に応じて賃金を決める)、職能給(個人のもっている職務遂行能力によって賃金を決める)から構成される。初任給を抑えて、勤続年数やキャリアの形成によって、昇給していくというのが日本企業の考え方である。一方、中国では企業改革にあって、従業員個人の能力を重視する賃金体系に変わりつつある。日本企業のような管理方法は、従業員にとって、今や魅力的なものであるとはいえない。年功序列賃金も終身雇用を前提としない限り、従業員の能力や貢献の度合を反映しにくいという側面もある。日系企業では年功序列賃金や、チームワークを強調するあまり、従業員の個人差、能力差を正当に評価していない状況だといえる。これは能力のある人にとっては、かえって不平等感を引き起こしやすいことになる。また、欧米企業と比べて日系企業の平均賃金水準が低く、かつ昇進のチャンスが少ないので、このような状況で日系企業に勤める従業員の満足度は低く、就職を希望する人が減少する傾向にある。日系企業で働いている中国人従業員の職務や賃金に対する満足度を知るため、中国社会科学院社会研究所とアジア社会問題研究所が、日系企業の多い北京、天津、上海、杭州、厦門、汕頭、広州、深圳等の地域を華北、華東、華南と華南(独資)に分け、日本独資企業も合わせて137社の6,478人を対象に「中国における日本人観と勤労意識に関する調査とタイ・マレーシア・インドネシア3カ国との比較研究」を行った<sup>5)</sup>。

賃金条件の変化によって従業員の転職志向がどう変わるかについて、地域別に集計した結果は表1-1のようになった。特に開放度の高い華南地域(中国南部)ほど転職意識が高いことがわかる。華南地域の独資企業に対する結果を見ると、「転職先の賃金が少し上がっても転職しない」という質問にYesと答えた人は17%にすぎない。「賃金が少しでもよければ転職する」と答えたのが58.5%で、これに「もし賃金と同じなら転職する」、「少し賃金下がっても転職する」という2つの回答を合わせると72%以上になり、多数の従業員が日系企業から他企業への転職志向が顕著であることを示している。

表1-1 賃金条件の変化と転職志向に関する質問に対するYesの比率（％）

	華北	華東	華南	華南 (独資)	全体
賃金が少し上がっても転職しない	47.1	37.4	30.8	17.0	32.6
賃金が少しでもよければ転職する	35.9	38.9	41.7	58.5	42.4
もし賃金が同じなら転職する	7.3	7.4	7.7	6.8	7.4
少し賃金が下がっても転職する	7.1	6.1	7.1	6.9	6.8
無 回 答	9.2	10.2	10.2	10.8	10.8
回 答 者 数	1,784	1,576	1,971	1,147	6,478

出所：趙曉霞「人の資源管理についての分析」東京白桃書房，2002年，94頁を参照。

さらに、「もし賃金が同じなら転職する」と「少し賃金が下がっても転職する」の2項目は、賃金と関係なく日系企業からの転職希望者が存在することを示している<sup>6)</sup>。

表1-2 同じ労働条件での企業選好度（％）

	華北	華東	華南	華南 (独資)	全体
日系企業か現地企業か					
同じ条件なら現地企業	47.1	42.3	37.0	44.5	42.4
同じ条件なら日系企業	14.1	14.8	8.9	7.8	11.6
同じ条件ならどちらでもかまわない	34.2	16.4	44.9	41.5	39.3
無 回 答	4.6	6.5	9.2	6.3	6.8
合 計	100	100	100	100	100
日系企業か欧米企業か					
同じ条件なら欧米企業	36.6	31.1	12.6	25.9	26.1
同じ条件なら日系企業	9.9	10.5	12.1	7.2	10.2
同じ条件ならどちらでもかまわない	47.1	51.8	65.0	60.3	56.0
無 回 答	6.4	6.6	10.3	6.6	7.7
合 計	100	100	100	100	100
日系企業か香港・台湾・韓国企業か					
同じ条件なら香港・台湾・韓国企業	21.3	21.3	16.8	29.2	21.3
同じ条件なら日系企業	19.3	15.5	14.8	9.4	15.3
同じ条件ならどちらでもかまわない	52.4	55.9	58.5	54.9	55.5
無 回 答	7.0	7.3	9.9	6.5	7.9
合 計	100	100	100	100	100
回 答 者 数	1784	1576	1971	1147	6478

出所：表1-1と同じ。

表1-2では、同じ条件なら、勤務先として日系企業と現地企業、日系企業と欧米企業、日系企業と香港・台湾・韓国系企業のうち、どれを選択するかという質問に対して、日系企業を選択した割合は中国系、欧米系、香港・台湾・韓国系に次いで4位となっている。この調査により日系企業に勤めている従業員は欧米、香港、台湾、韓国等の企業と比較し、転職を希望している社員が多いことが分かる。なお、中国で行われている調査と同じ質問を用いて、タイ・マ

レーシア・インドネシア 3 カ国の日系企業を対象に従業員の意識調査を実施し、中国との比較が行われている。タイ・マレーシア・インドネシア 3 カ国でも、中国とほぼ同様の結果を得ている。日系企業に対してこれらの国々の従業員はいずれも低い満足度を示している。

1992年、中国社会科学院とアジア社会問題研究所は、労務人事管理の内容を項目別に分け、日系企業に勤めている中国人従業員を対象に意識調査を行った。これは「日系企業に対する中国従業員」満足度を調べるものであった(表1-3参照)。

表1-3 日系企業に対する中国人従業員の満足度 (%)

	満 足	普 通	不 満
職 業 の 安 定	39.9	38.1	14.2
昇 進 の 機 会	11.6	44.6	23.3
上 司 の 態 度	35.0	34.3	23.0
現 在 の 給 料	12.6	20.3	60.9
昇 給	16.1	22.8	53.4
作 業 時 間	32.0	18.1	51.4
福 利 厚 生	22.8	32.8	44.3

出所：表1-1と同じ。

この調査では、日系企業に対する「不満」の比率を見ると、「現在の給料」が60.9%で最も多く、その次は「昇給」の53.4%である。その他の不満要因では「作業時間」(51.4%)、「福利厚生」(44.3%)等となっている<sup>7)</sup>。日系企業の従業員は年功序列賃金制を中心に行うことに不満をもっていることがわかるが、それは、年功序列賃金制が以前の中国国有企業の賃金体系に似ているところが多いためであると考えられる。現在、中国国内では賃金改革を進めており、従業員個人の能力を重視するようになってきているので、年功序列賃金制を否定する声高まってきているのである。さらに、他の外資系企業と比べ、日系企業では昇進のチャンスが少ないので、日系企業に就職を希望しない従業員と中間管理職員が増えている。

### 三 日系企業の人材流出問題

近年、日系企業と欧米企業への人気度は大きな差があり、日系企業から欧米企業(特に米国企業)への人材流出を引き起こしている。

改革・開放以降、中国都市部における就業者の就業意識は「安定重視」から「高収入志向」へと大きく変わっており、なかでも若くて教育水準が高い人ほど転職に抵抗がなく、その機会もキャリアに応じて多様化しつつある。彼らが企業を選択するときの規準としては、その企業でのキャリアアップの可能性や仕事のやりがいが最も重要だと言われている。報酬については、優先順位は必ずしも最優先ではないようである。ジェトロのアンケート調査によると、調査対象の4分の3は「非常に転職したい」または「適当な職場があれば、転職したい」と答えてい

る<sup>8)</sup>。

このような中国の若者の意識の変化の中で、近年、日系企業は中間管理職や技術者などのスタッフ人材の確保に悩んでいる。人材確保難の顕在化とスタッフ人材の定着率の低下という状況のなかで、外資系企業間での人材獲得競争はますます激化し、人材獲得手段も多様化しつつある。欧米企業が繰り返しているスカウト人事の影響を受け、日系企業は人材の流出に苦慮している。前述したジェットロの調査によると、米国企業と欧州企業における「他の外資系企業からの転職者」のうち、日系企業からの転職者が約3割を占めているのに対して、日系企業における「他の外資系企業からの転職者」のうち、米国企業と欧州企業から転職した者の比率はそれぞれ13.9%と4%にとどまっている<sup>9)</sup>。

日系企業が人材を確保できない最大の要因は人材戦略のまずさにある。例えば、蘇州の開発区に進出したある日系メーカーは理工系の大卒初任給を1,500元（手取りベース）に設定し、募集を大々的に始めた。しかし、応募者はほとんどゼロという惨憺たる結果に終わった。1,500元という額は、同社が先に地方都市に進出している工場に合わせたものである。上海周辺では理工系の初任給は2,500元以上が相場であり、当初からその点を危惧する意見も内部にあったが、「同じ国なのだから新卒は同額であるべき」との意見が通り、同一金額で募集したのだという。これは中国の人材マーケットに対する認識が甘く、「中国は人件費が安い」という単純な思い込みが招いた結果といえる<sup>10)</sup>。

## Ⅱ 日系企業における人材の現地化

### 一 遅れている人材の現地化

日本の人事管理システムをそのまま個人主義の中国人に適用したことが日系企業の人材に関する現地化の遅れを招いてきた。これまで中国の国有企業は従業員間の格差が少ない報酬体系であったが、民間企業や外資系企業の台頭により、各個人の能力や実績を重視するようになってきた。それに伴い、報酬についても能力による個人差が大きくなっている<sup>11)</sup>。

現在の中国では、国有企業以外の有力な民営企業などの新型企業における人事評価制度は一般的に欧米企業の評価制度と大差がない。たとえば、人事評価制度には、上司、同僚、部下の三者から評価される360度評価を採用しているところもある。報酬形態は、職制などによって決まる基本給のうちの7割程度を固定給として、残りの3割を個人の評価に基づいて変動するインセンティブを与えている。この変動部分にどの程度の幅を持たせるかは企業によってさまざまであるが、日系企業ではそれほど格差が出ないと中国人からは思われている。

能力と実績を重視した人事制度というコンセプトは理解しやすいが、その実施は簡単にはい



かない。とくに日系企業にとっては経験不足の領域といえよう。今までの日本の企業文化からいうと、個人の能力や実績を重視するよりもチームプレーに重点を置いてきた感があり、個人の会社における存在は決して明確なものではない。終身雇用、年功序列という企業文化は徐々に薄れつつあるも、個人よりもチームや集団、部門を重視するという傾向は、未だに根強く残っている<sup>12)</sup>。

個人主義傾向の強い中国人に馴染みの薄い日本企業の多くは、中国人の育て方や管理の仕組みに頭を悩ませている。中国では個人個人が自らの人脈を活用して物事を運ぶことがよくあり、日本的な人事システムや人材育成のノウハウなどが簡単に適用できないのである。そこで、中国人の特性にあった新しい人事管理システムの創出やノウハウの蓄積が求められている。

さらに、現地社員の幹部への登用も積極的に進めていないため、現地従業員には「日系企業で勤めたら出世できない」というイメージが定着してしまう。結果的に、現地の従業員は責任を持って仕事をしても正当に評価されないと考え、仕事に対する意欲をなくす。代わりに、出向している日本人社員は「中国人が働いてくれないので、自分たちか頑張るしかない」と、毎日ある意味で無駄な苦労を重ねる。このような、精神的にも肉体的にもストレスがたまるような悪循環に陥っている<sup>13)</sup>。

本社の方を向けば現地社員に信頼されず、本社の意向を無視して業績が上がらねば責任を問われる。そのバランスの取り方は、多様で難しい。概して、在中日系企業においては、本社がコントロールする経営形態が強<sup>14)</sup>く、派遣社員の現地経営の自主性は、他の外資系企業に比べて小さかった。

## 二 中国を舞台とする激しい人材競争現状

今は、中国を舞台とするグローバルな人材競争が繰り広げられている時代であり、マイクロソフト、モトローラ、IBM、ルーセントテクノロジー、ノキアから日本の松下電器に至るまで、中国で相次ぎに研究開発拠点を設立した。外資企業が中国で作った研究開発機構はすでに100社を超えており、現地の優秀な頭脳確保をめぐる競争が欧米日企業の間で繰り広げられている。1999年、マイクロソフトはイギリスのケンブリッジにある研究所に続いて、二番目の海外研究所であるマイクロソフト中国研究所を北京に設立した。2001年、同じくマイクロソフトは上海のアジア技術センターの規模を倍以上に拡大した。これまで、マイクロソフトは中国で4つの現地企業を設立したが、そのうち3つは研究開発型企業である。マイクロソフトに先立ち、IBMは、すでに1995年からIBM中国研究センターを発足させ、2000年末には、上海の浦東でソフト開発センターを設立した。世界的な通信機器大手ルーセントは、1998年に中国ベル研究所をスタートし、2000年に、中国で相次ぎ研究開発機構を設立し、現地の博士、修士等の資格を持つ高学歴者を研究スタッフとして雇い入れている<sup>15)</sup>。

日系各社も、すでに中国を生産拠点として捉えるだけでなく、現地で研究開発体制を整備することによって、現地優秀頭脳の確保に躍起になっている。2001年2月、松下電器産業は北京で研究開発センターを設立し、5年以内で現地人研究開発スタッフを1,500人までに拡大する計画を発表した<sup>16)</sup>。また、松下電器産業の森下洋一会長は、清華大学や北京大学など中国の人材をもっと活用する考えを示した。北京の政府系組織が発表したレポートは、多国籍企業が中国でR&D（開発研究）組織を設立する狙いが、現地における高品質低コストの研究開発人材の獲得にあると分析し、多国籍企業のR&D組織の展開は、中国の科学・研究や教育システムに大きな影響を与え、頭脳流出にさらに拍車をかけると憂慮している。IT産業の急速な発展に従い、世界的にIT人材が不足しており、IT業界大手企業が最も力を入れているのはグローバル規模の人材集めである。中国のIT人材もその例外ではない。中国のトップレベルの清華大学と北京大学におけるIT専攻の卒業生のうち、7～8割がアメリカに流出したという統計がある。シリコンバレーにおける20万人のエンジニアのうち、6万人が中国人で全体の三分の一を占めている。日本にも毎年8千人の中国人エンジニアが流出している。IT人材の海外流出に加えて、多国籍企業が中国でR&D組織を設立し、ITの専門人材は国内にしながら欧米系企業の中で働くこととなった<sup>17)</sup>。

また、大学の優秀人材の獲得を狙い、中国の上位30余りの一流大学には、外資企業が出資した奨学金制度が設けられている。そのうち、約半分の大学では、卒業生の進路が奨学金を提供する外資企業の意向によって左右されている。たとえば、清華大学の100種類近い奨学金の中で、外資企業が出資したものは半数も占めており、金額も巨額である。北京大学は毎年総額400万円の奨学金を拠出しているが、そのうちの300万元は外資企業によって提供されている<sup>18)</sup>。

IT人材にとって、外資の研究開発組織の魅力は、報酬などの処遇だけではない。人の使い方などにおける経営理念の魅力も大きい。マイクロソフト中国研究所前所長の李開復氏が研究所の経営理念にふれて、「研究開発機構の成否のカギは、自由でオープンな環境を確立できるか否かにある。マイクロソフト中国研究所は、オープンで自由かつ平等な研究環境を目指しており、研究スタッフには十分な時間と空間を持たせ、彼らに好きな研究をさせている」と語った<sup>19)</sup>。このような経営理念に魅力を感じ、マイクロソフト中国研究所には、現地の優秀人材が押し寄せている。中国社会科学院の専門家は、多国籍企業の研究開発機構の設立が、IT人材により良い仕事のチャンスを与え、彼らに選択の幅を広げたと認めながら、国内のIT産業発展のためには、国家や国内企業が人材確保の対策を立てる必要性があると指摘できる。

### 三 若年層の台頭と日系企業の魅力低下

中国では、若年層ホワイトカラーが社会中間層の主流になりつつある。2001年末、中国社会科学院は改革・開放後初めての全国調査に基づき、『当代中国社会階層研究報告』と題する中



国社会階層の変容についての研究成果を発表した。この研究によれば、改革・開放以来、中間層の出現に伴い、中国の社会構造は大きく変化した。重要な特徴の一つは年齢構造の若年化であると報告している。同年12月に発表された中国国家统计局の都市社会経済調査の結果も、25～35歳の若年層の所得が他の年齢層を上回っていることが明らかになった<sup>20)</sup>。

中国では70年代末まで統制経済であり、企業の雇用体系は完全な終身雇用と年功序列であった。しかし、80年代から、市場メカニズムが徐々に導入され、とりわけ90年代以降は、政府による職場への配属制度が廃止され、就職の選択は自由になった。中国では、文化大革命の時代、つまり70年代末まで十数年間におよび教育の空白期があった。改革・開放後に大学教育が復活したが、文革後に大学教育を受けた若年層は彼らの上の世代より、労働市場において競争優位に立っている。中国社会で拡大しつつある社会中間層とは、基本的に①ベンチャー企業の起業家や零細企業の事業主、②外資や民間企業のホワイトカラー、③国有企業や国家機関のホワイトカラー、④自営業者、などからなっている。この中で20代から30代までの中間層は、現代中国の新中間層と呼ぶにふさわしい<sup>21)</sup>。

現在、20代の世代は大半一人っ子で、90年代の経済中心主義の時代に大学生活を送り、個人主義や欧米志向の色彩が強い<sup>22)</sup>。日経リサーチでは、2002年9月に、中国経済のトップランナーである上海で、25～45歳で年収2万元以上の都市部中間層を対象にアンケート調査を実施した（回収サンプル800人）。結果としては、20台（5割以上）と30代（5割近く）の大多数は、明確な能力実績志向を示した<sup>23)</sup>。

また、同調査によれば、調査対象全体の2割が転職を考えており、希望転職先としては欧米企業のほうが圧倒的に人気がある。日系企業は、希望転職先ランキングの中では、欧米企業はもちろんのこと、自由職業、役所、国有企業と私営企業をも下回り、6番目に位置しており、上海の新中間層にとっては、日系企業の魅力は大きく低下していることがわかった（図1を参照）<sup>24)</sup>。

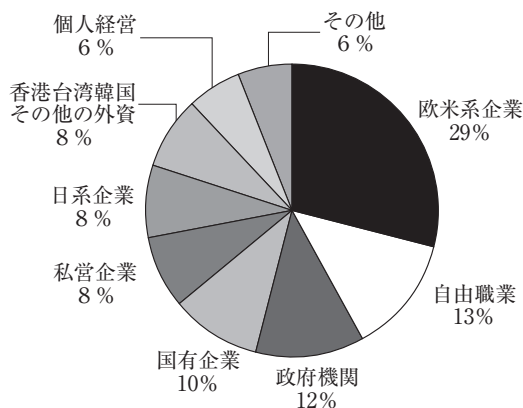


図1 憧れの転職先

### Ⅲ 日系企業における現地調達

日本の製造分野において普及している発注企業とサプライヤーの相互依存の関係は、製造面からいって非常に効率であると考えられる。発注企業とサプライヤーは強い信頼関係（発注と受注）で結ばれている。日本企業にとって、世界市場を狙った中国での現地生産が不可欠とされている現在、中国国内でそのような部品製造に関する基盤技術部門の育成が緊急の課題になってきている。長期的には、地場企業の育成が必要不可欠であるが、その契機として、日本の中小企業、基盤技術企業を系統的に進出させ、その技術レベルを中国側にも深く浸透させながら、現地の産業構造に刺激を与えていかななくてはならない。

日本では、こうした基盤技術部門は明らかに中小企業が担ってきた。現在、日本の中小企業の多くは、国内生産力の停滞、人手不足などにより、全体として縮小する傾向が現れており、基盤技術部門の崩壊、モノ作り機能の衰退の危機として取り沙汰されている。勿論、日本国内におけるそうした機能の維持、発展させていくことは必要であるが、もう一つの視点として、将来の有力な生産地となる中国現地にそのような機能を適宜移管し、共有化を図りながら基盤技術を継承し、さらに「モノづくり」機能の空間的拡大を図る必要がある。日本の100余年の経験から生まれた「基盤技術」「モノづくり・機能」は人類の財産として保全・共有していくことが求められているのである<sup>22)</sup>。

現在の状況に対して、日本の中小企業個々の努力を期待するのは難しいであろう。日本国内における「基盤技術」「モノづくり機能」の維持、発展の取り組みと同時に、中小企業が中国に進出しやすい環境を整備していくことが課題とされる。特に、基盤技術部門では機械設備投資負担が大きい場合が多く、海外進出は容易ではない。この事情を考慮し、日中両方のサイドで、海外進出時の投資負担を和らげるための措置をとっていく必要がある。また、投資リスク低減のため、いくつかの中小企業が集団で進出していくことも十分に考慮に値するであろう。

さらに、低利長期の融資、税の優遇政策に加え、初期の一定期間はある程度の発注(仕事量)の保証などが不可欠であろうし、現地の人材育成のための政府や政府機関、あるいは民間などからの協力なども欠かせない。日本の多くの中小企業にとって海外事業所を運営・管理できる人材は限られている。対政府間交渉、経営に発生する諸問題の解決、日常的な諸問題に対して、すでに現地に進出している大企業、日本政府、現地政府などが十分にバックアップする体制の確立が求められる。この意味では、限られた分野ではあるが、大連経済技術開発区にある「大連(日本)工業団地」の管理サービス部門、さらには現在計画されている「大連テクノセンター」などはその萌芽的なものとして注目されている<sup>23)</sup>。

次は、現在日系企業の現地における材料・部品の調達状況を論述する。

## 一 日系企業の現地調達の実態

現在、日系企業の現地調達については、日系企業から調達することが多い段階で、中国のローカル企業からの調達はまだまだ少ない。

### 1 主に日系企業間の協力で現地調達をしている日系企業

日本国内の件費などのコスト高、就業環境の厳しいことなどで、日本の多くの中小企業の多くが中国に果敢に進出し始めている。受注先がアジア、中国に生産拠点を移したため、追隨して進出する場合も見られるようになってきた。また、特定企業の支援のつもりで進出したが、しばらく経つと、現地の新たな可能性にも気づき、幅の広い展開に踏み出す場合も出てきた。大連には日本を代表する有力企業が数多く進出し、裾野産業の必要性は極めて大きい。現在、実際は日本の中小企業にとっては進出しにくい環境になっている。

以下に、大連開発区にある協力会社の事例を挙げてみることにする。

#### 1) ユーザーの要請に伴う事例<sup>24)</sup>。

岡山県西部の小田郡に立地する富士ベークライトは1945年から三菱電機の航空機部品の製造を担当してきた。三菱電機を含む三菱グループへの依存が90%以上の企業である。事業内容としては、熱硬化性樹脂、金型部門から成型、加工、組み立ての総合的な事業である。具体的な製品としては、プレーカー、ファクシミリ、真空遮断機、オーロラビジョンなどのプラスチック部品が挙げられる。従業員規模は本体だけでほぼ400人を数えている。樹脂成型企業としては、かなり大規模の企業といえる。

富士ベークライトは50年来のユーザーである三菱電機の要請に応じ、三菱大連と同じ大連工業団地内で、大連富士塑料有限公司を設立した（富士ベークライトが100%出資の独資企業）。97年の従業員規模は約100人であった。この大連富士塑料有限公司の設立目的として次の三つが挙げられる。

第一に、現地工場より三菱電機大連へ直接供給できる体制を作ることにより、売上高を維持する。第二に、客先のコストダウンの要求に応えるべく、大連より国内富士ベークライトへ直接供給する体制を作る。第三に、中国に進出している他社に販売することにより、売上増を図る。

操業開始後、ほぼ1年を経た97年9月の段階で実績では、三菱電機大連からの受注分は当初の予定通りである中国に進出している日系企業から多くの引き合いがあり、すでに大連工業団地の東陶機器、リョービや、松下あたりからも発注が来ている。日本国内の販売先に関しては、富士ベークライトを通じて三菱電機の国内30社あまりの関連企業を想定していたのであるが、実際はそれ以外の松下、オムロン、アルパインなどからの引き合いが来ている状況であり、予想外の展開になっている。

#### 2) 素材部門によるサポート（日紅鋼板加工の例）<sup>25)</sup>。

日本企業（セットメーカー）の海外進出に伴い、部品加工部門の進出が取り沙汰されているが、もうひとつ、素材部門の進出も不可欠とされている。特に、自動車、家電などの進出に伴い、コイルセンターといわれる鋼板加工部門の進出が不可欠といわれてきた。これに対し、80年代には、華南地方に三井物産（深日鋼材）、三菱商事（宝菱）の2社しか進出していなかった。総合商社の丸紅は中国北方地域で必要との判断、94年に、丸紅商社の100%出資の、大連日紅鋼板加工（大連コイルセンター）を設立した。仕事はユーザーの要望に対し、コイル材を切断、プレス加工するものであり、プレスの部分の比重を大きくして付加価値を高めることを狙っている。

現地に進出している部品製造関係の日系企業として、コイルを製造供給する丸紅独資の大連日紅鋼板加工、大連藤洋鋼材加工（伊藤忠（70%）と東洋鉄芯工業（30%）の合併で、93年5月設立認可、登録資本11億円）がある。現在、中国東北地方においては、（コイルセンターは）コイルを供給できるのはこの2社だけである。大連藤洋鋼材加工はモーター、トランス用などの電磁鋼板を加工した鉄芯が主たる製品であり、日系企業のみ供給している。

## 2 日系企業から国有企業までの供給。

一方、大連日紅鋼板加工はコイル加工が中心であり、鉄芯は補完的な製品である。大連日紅鋼板加工も、当初は日系企業中心に供給することを考えていたが、日系企業が当初の予定通り稼動していない現状では、売上回収の難しい中国の国有企業への販売も視野に入れざるをえない。97年9月の状況では、東北3省～山東省の範囲の国有企業に対して、売上ベースでは4分の1、重量ベースでは3分の1にまで達するほどになっている。

材料の仕入れに関しては、元々、新日鉄、NKKの鋼材などから調達する計画であったが、96年頃からは、5～10%ほど安価な韓国のポスコからの仕入れが増加している。さらに、97年からは、品質に問題はあるが、上海の宝山、益昌（冷間圧延）等から国内材も調達している。日紅鋼板加工としては、日本製の鋼材調達は品質面、品種面から不可欠であり、ユーザーの構成を配慮しながら、輸入材、国内材を使い分けている<sup>26)</sup>。

96年の加工量は15,000トン、97年は25,000トン、そして98年には30,000トンを狙っている。日系企業の進出が芳しくない現状では、中国国内企業へかなりの部分販売することを考えざるを得ない。また、製造加工の内容としては、電磁鋼板をプレスで打ち抜くモーターの鉄芯（コア）が全体の40%であり、これは富士電機を中心に納入している。20%は亜鉛メッキ鋼板の切断（スリット）であり、主として三洋電機の冷凍ショーケース、パッケージエアコン用途の他、スター精密、キャノンにも納入している。残り40%は冷延鋼板の加工であり、容器関係、放熱機、電子部品、建材向けの部品であり、一部東北～山東省の国有企業にも販売している。

営業員は6名（専業4人、兼任2人）で、主力販売先15～20社に対しては、信用限度額を設けて、売掛りでの取引をしているが、その他の100社に対しては現金販売である。販売量ベース

では主力15～20社の比重が大部分を占めている。なお、東北地方では、回し手形（銀行期日保証小切手）が増加し、裏書して流通している。ただし、割引は停止となっている。売上の回収は難しく、資金の回転コストをどう見ていくか常に悩まされている<sup>27)</sup>。

### 3 現地部品産業への注目

今まで、中国国内において部品産業に関する情報は極めて少なかった。国有企業は市場競争とは遊離し、技術レベルの上昇等に対してインセンティブが働きにくいものでもあった。今後は何よりもこうした部品産業全般の情報の公開と部門ごとの市場競争への参加が求められている。

この点、日本貿易振興会大連事務所により1994年から開催されている「大連国際部品材料展」の果たしている意義は極めて大きい。参加する企業は日系、中国企業ともに相当数に達し、徐々にその成果が現れている。一部の限られた部品加工や日本企業からの小ロット発注を避けていた国有企業も、次第に意識を変えつつある。今後は、特に国有企業改革の流れのなかで、フルセット型の生産構造は徐々に解体し、各加工部門の独立化・専門化が進んでいくことが予想される。各部門が責任を持った経済主体として独立し、独自の事業活動を進め、厳しい発注側の要求に応えられるよう同業者が同じ土俵で競争を開始していくならば、技術レベルは飛躍的に上昇していくものと期待できる。

大連で、部品加工関連ですでに高い評価を受け日系企業からもサプライヤとして注目されている地場企業が存在する。

山武ハネウエルの大連プロジェクトは、バブル製造に関しては、日本国内で技能工が少なくなって来たため、湘南工場に外注していた分を大連に持ってきた。また、スイッチは、ユーザー中国、アジア展開を受けて、藤沢工場が統括する子会社と協力企業に出していたものを大連に持ってきた。大連に進出後、山武の関係者は意外に大連の機械加工技術、プレス技術が高いことに関心を深めている。機械加工に関しては、市内の民営企業と接触したことで、汎用機の範囲ではかなりの部分対応できるとの判断である。また、マイクロスイッチのプレス加工に関しては、山武のスタッフは日本の最高レベルに相当するプレス業者が大連に存在していることに驚いた<sup>28)</sup>。

このプレス業者は大連大顕股份有限公司であり、TVブラウン管のプレス部品をメインにしている。設備的には放電加工機、ワイヤーカット放電加工機、研磨機、投影機を揃え、順送金型も自社設計、製作もしている。大連東芝がかつて技術指導したとされ、現在、東芝とはかわらないが、技術レベルは高いとの評価である。

また、近年、広東省およびその周辺では、電子部品、金属部品分野の台湾系企業、日系企業が多数進出し、部品産業が幅広く育ちつつある。事実、大連市に進出した日系大企業なども部品調達を広東省の企業に依存していることが多い。広東省では外資の部品産業参入に刺激され



て、地場の部品産業も急速に技術レベルを上昇させている。当面は、大連進出の企業の多くも広東省企業に依存するのは避けられないが、部品の現地調達が緊急の課題になり、更に発注量の拡大が期待されることから、広東省や上海周辺の外資系部品企業、ローカルの部品企業の誘致を行うことも方策のひとつと考えられる。受注量さえ十分にあれば、部品産業は集まってくる。そうした環境整備に向けて大連進出の日系企業、そして大連サイドも関心を寄せていくことが必要であろう。

## 二 現地部品企業の育成

大連に進出して数年たてば日本企業の多くは、次第に部品の現地調達、協力工場の組織化に関心を移していく。この面で特に、地場企業の育成が重要な課題となっている<sup>29)</sup>。

この課題に対して、第一に、中国の技術の良質な部分となっている国有企業の加工部門(職場)に対する関心を深めていく必要がある。よく指摘されるように、国有企業は「大釜の飯を食う」とされ、計画経済制の名残が大きく、技術レベルにも問題が多いといわれている。全体的な状況は否定できないが、詳細に観察すると、真面目に「モノづくり」に取り組んでいる部分も少なくない。国家建設の基礎を担うものとして、重要な役割を果たしてきた良質な部分に十分に光を当て、先進国の加工技術、加工設備等を導入しながら、技術レベルの向上に取り組んで行けば将来有望である。実際、日本企業との合弁合作などにより、刺激を受け、技術レベルを飛躍的に上昇させている企業も少なくないのである<sup>30)</sup>。

第二に、国有企業、あるいは外資企業に勤務している独立指向の強い技術者に対しては、それを促す仕組みを用意していくことも必要であろう。中国の各地には、ベンチャー企業の創業に対して、多くのインキュベータが用意されているが、その大部分はハイテク企業、開発型企業を視野に入れている場合が多く、加工部門が独立創業していくための環境は必ずしも十分ではない。加工部門の多くは機械設備負担も大きく、創業時に必要な資金も比較的大きい。それらをトータルにサポートする仕組みの形成が求められている。この点は、中国側の課題となるが、進出した日系企業も「暖簾分け」など、かつての良き伝統を思い起こし、独立への支援を行うことが望ましい。

大連の現状を観察する限り、日本企業からの独立創業、私営企業の発展などがみられ始め、幾つかの進出大企業は協力工場体制をとりつつある。こうした体制を形成していくためには多大な時間がかかる。一つの成功を周囲に公開し、産業化推進のための「地域的雰囲気」を形成し、新たなうねりが生じるというサイクルが出来上がってくれば、工業集積の内面の高度化は一気に達成されていくことになるだろう。大連はこのような施策が必要な段階に立ちつつあるといえる。

### 三 生産拠点の中国への転移

中国の「巨大な潜在市場」に直面して、「生産基盤の充実と共有」という問題意識が提起される。日本での経験を活かして、中国における短期、中期、長期の育成プログラムを計画し、実施していく必要がある。その場合、日本側がなすべきことは、生産基盤の充実に寄与する技術を示し、日中の相互の理解を深める中で、各部門のコア技術を有する日本の中小企業、部品企業を系統的に進出させること、さらに大連にあるローカル部品企業の基盤技術レベルアップのための協力を積極的に推進していくことであろう。

大連では、メッキ、精密機械加工、精密研削、精密銀金、精密プレス、金型、塗装、熱処理等の基本的な技術分野が脆弱である。こうした部門は組立、電子部品製造などに比べて技術レベルを上げていくには時間がかかる。日本は100余年ほどの時間をかけてここまでの技術レベルと企業内蓄積を形成してきたが、発展途上諸国地域、近代工業化に踏み出したばかりの国ではいずれも十分な技術蓄積が形成されていない。アジアの各国地域の最も弱いのはこうした基盤技術の分野なのである。

現実に中国市場に参入していこうとするならば、従来の「輸出生産拠点形成」の頃とは異なった対応が必要とされる。特に、「現地の環境に合わせた製品開発」が不可欠になってくる。それは現地の人々の好みに合わせた製品開発に加えて、現地の部品材料の調達環境を前提にした開発が不可避となるであろう。バラつきのある部品材料を前提に、最大限の機能を発現する効率的な商品設計を実現できるのかが問われる。

## IV 日系企業の直面する課題と対策

日系企業が今、中国で必要としているのは戦略的人材マネジメントの構築である。つまり、戦略的な角度から人材マネジメントを考え、一流人材を確保し、進出先での競争力を向上させることである。中国における日本企業の戦略的人材マネジメントのキーは、内発的モチベーションを最大限に引き出すことである。具体的な施策として、権限賦与と責任の明確化、公正かつ透明な評価制度、組織の目標達成と個人業績評価のリンク、それに相応する報酬体系や昇進昇給などのインセンティブ・メカニズムの確立、エリート人材の発見と育成、マネジメントの現地化と分権化等があげられる<sup>31)</sup>。

### 一 現地化の課題

21世紀を迎えて事情は一変した。外資導入の積極化によって中国経済は急速に発展し、中国人の意識が変わり、所得も向上した。中国は巨大な消費市場を形成することになった。アジア

経済危機の最中より、世界中の企業が中国に殺到し、同時に中国現地企業も実力をつけ、中国は世界企業間の戦場となった。

2000年半ばより対中国投資を再び増加させた日本企業の中国事業戦略は、大きく変わらざるを得なくなった。第一は、輸出から中国国内市場販売への戦略転換である。第二は、中国現地経営政策の変更である。

本社コントロール型では、中国市場のニーズの変化に即応した意思決定ができず、競争に勝てない。優秀な社員を派遣し、彼らに現地経営の意思決定を託すようになった。30社余の在中日系企業の中から取り上げた業績好調な19社へのインタビュー調査において、現地経営者による自主的な意思決定の傾向が多かれ少なかれ共通のものとして確認された<sup>32)</sup>。少なくとも好業績の日系企業においては、現地経営の自立性・自主性という、経営現地化の基礎条件は確実に固まりつつある。

また、中国サイドとしては、やはり、外国企業に対して受け入れ面で改善すべきところがある。

東北の窓口である大連市の開発区には2,500社以上の日系企業が集中している。大連市は投資環境がよいとされているが、さらに、状況改善に向けて、大連にある日系企業から、多くの問題が指摘されている。ここで、有力日本企業で組織されている「大連日本商工クラブ」が2000年5月に、大連市副市長に以下のように提案を提出された<sup>33,34)</sup>。主な主旨は以下のである。

1. コスト低減と品質の確保のため、部品材料の現地調達は必達課題である。大連周辺は企業数はあるが製品の品質がまだまだ低い。それに比べ、上海地域はより充実し、華南は電子部品では世界的な集積地となっている。大連で部品を探そうとしても企業の情報がない。
2. 人材の質にまだ問題がある。大連の労働者は真面目で忍耐強く、南方にはない優れた性格。日本語人材は豊富。しかし、技術専門学校の卒業生は、知識レベルがあまり高くない。専門学校、特に、技術系の教育の充実を求める。
3. 部品材料環境の改善、物流・交通環境の改善、効率的な業務体制の形成、人材の育成、インフラ整備のためのコスト低減などを強調した。

## 二 現地化遅れに対する対策

内発的なモチベーションを引き出す戦略的人材マネジメントの構築することが重要である。知識経営の時代では、人材こそが企業の最重要な無形資産であり、有能な人材をひきつけ、彼らから最大の価値を引き出すことこそ、企業競争力の根源である。

中国日系企業の最大の経営課題は、依然として人事体制問題である。

### 1 人材現地化の戦略の見直し

派遣社員及び現地人社員による本社から自立した自主責任経営である。この中では、現地人

への責任・権限委譲、すなわちヒトの現地化である。激しい競争の中で、中国市場で販売を伸ばすという強い動機を得て、日本企業は今や在中日系企業のパワーアップを図るため、中国人社員の経営幹部(部長以上の管理職)への登用を進めようとしている。少なくとも、その傾向はアンケート調査にはっきり出ていた<sup>35)</sup>。とくに、営業・販売部門では、中国市場の特殊性もあって、中国人の責任者への登用を積極的に進めようとしている。好業績日系企業への訪問調査では、営業部長や販売会社社長に中国人を登用している例にいくつか出会った。ただし、中国人総経理の存在は、まだ極めて少ない。なかには多数所有制の会社でありながら中国人が総経理を勤めている会社もあったが、その例は極めて少なく、今後も急速に増加するとは思えない。現実としては中国人総経理のメリットが多々である<sup>36)</sup>。

中国での事業成功要因は多々あるが、なんといってもヒトの要素が第一である。「企業はヒトなり」は、とりわけ中国では強く言える。個人の能力差の大きい中国で、いかに優秀な人材を確保し育成し定着を図り、彼らの自主的能力をいかに最大限発揮させるかに、企業の成功はかかっている。とくに企業の柱となるべく経営幹部への中国人登用を図りと彼らへの責任・権限委譲を行うこと、すなわちヒトの現地化は競争激化を勝ち抜くカギである。ヒトの現地化を進めることによって、中国社員との信頼関係は固く樹立される。その時、会社はたとえ「日系」であっても、中国社員にとっては「自分たちの会社」となり、中国社会に「インサイダー化」する。中国社員の働く誇りとやる気とパワーは最大となる<sup>37)</sup>。

ヒトの現地化は、中国人の価値観や文化への尊重と日本企業文化のこれへの融合がなされて初めて実現される。したがって、在中日系企業でヒトの現地化が進む時には、中国文化との融合のみならず欧米方式とも交わり、日本的経営方式は大きく変容して新しい経営方式が形成されることを意味する。日本企業の経営は、21世紀の中国で、新たな進化を遂げる。

## 2 欧米の戦略を参考にする

日本企業は、一般的に、現実の問題が起こった時には状況に応じて機敏に対応し、その経験を蓄積して大きな問題に対応していくという方策をとる場合が多く、逆にグランドデザイン、すなわち全体的な戦略づくりには弱い面が見られる。今日、多国籍企業の競争戦略の流れをみると、世界中に分散する知識をフルに活用するネットワークモデルにシフトしつつあるが、日本の多国籍企業の多くは、依然として本国の優位性をベースに経営を行っている。市場も技術開発も現地にシフトするなか、本国の優位性のみを前提とする「本社依存型経営」は、大きな機会損失を蒙ることとなる。企業の経営活動のグローバル化が進む今日、海外における人材戦略の課題は、基本的に国内本社の人的資源の革新と同じ方向にあると考えられる。日本の多国籍企業における戦略的人材マネジメントの到達点は、国境の壁が取り払われた、グローバル経営時代における適材適所的な人材活用であろう<sup>38)</sup>。

欧米の多国籍企業における経営の現地化は日本企業より進んでいるため、現地人材から良い

評価を得ている。北京にあるスイスのABB社の中国統括会社は、中国全土から優秀な人材を採用し教育した上で、各地の事業マネージャーとして派遣し、現地中国人従業員を指導・管理する体制を整えている。そして、こうした現地のマネジメント人材が、中国各地での事業所に配置転換されながら、昇進していく仕組みも確立した<sup>39)</sup>。ABB社のように、欧米企業は往々にして人材の採用、育成から昇進まで、進出先の国におけるトータルな人材戦略を構築している。逆に、日本企業はトータルな中国戦略がないまま、各事業所による不統一な中国進出を行っている。これまでは、中国における全社的人材戦略もほとんど欠如していた。

欧米企業は、一流大学における企業名義奨学金の設立や大学内における講座やシンポジウム、およびコンサルティングの開催、さらにネット上での応募者大量確保等のあらゆる手段を尽くして、人材確保に努めている。中国最大の人材市場と言われる上海人材市場でのヒヤリング調査によると、欧米企業の場合、人材募集とブランドのPRキャンペーンが往々にして表裏一体であり、その結果、欧米企業は個人の能力を大切にするという社会通念を形成させたという。中国市場を指向する多国籍企業にとってブランド価値の重要性はいうまでもない。現地社員の自社ブランドへのコミットメント(誇り・愛着)は、同ブランドに対する現地顧客のロイヤリティーと同一方向にある<sup>40)</sup>。

日本企業の人材戦略の欠如は、日本企業のブランド・イメージの低下にもつながりかねない。日系企業に対する現地社員の内面的なコミットメントの低下が改善されない限り、日本企業にとって、欧米でかつて経験したホワイトカラー人材マネジメントの問題が、中国でより先鋭的な形で現れることは必至であろう。

松下の社内公募制による人材の活性化の事例を挙げたい。

2003年から、松下電器産業は、成績が下位5%の社員の退職を促す、いわゆる「5%ルール」と呼ばれる中国企業の雇用慣行を、中国の松下子会社に導入した。松下の中国子会社はこれまで日本型人事制度を重視していたが、現地企業との競争が激しくなるなか、中国市場で生き残るために、信賞必罰の仕組みに移行した。松下電器産業は、中国での変革を、海外子会社の人事雇用制度の全面的な見直しのきっかけとして位置づけている<sup>41)</sup>。

### 3 有望な現地ローカル企業の育成

大連には日本を代表する有力企業が数多く進出し、裾野産業の必要性は極めて大きいのだが、当面、中小企業にとってはなかなか進出しにくい環境になっている。

この点、第一に、三菱電機一社に依存してきた富士ベークライトの技術が、中国で多方面にわたるユーザーの可能性を掘り起こしたことが指摘される。現在の世界は、世界最適地生産、調達、系列の崩壊などが当たり前になりつつある。日本国内だけにとどまっている限り、新たな取り組みはしにくい。従来の枠の中から飛び出すことは非常に難しいが、この点、海外はかなり自由に新たな関係の形成が可能であり、それが国内の閉塞性を打破する契機にもなりうる。



こうしたことに是非、積極的になり、活動の舞台を大きく広げていって欲しい<sup>42)</sup>。

第二に、現地スタッフを大事に育て、技術、経営の現地化を推進することに積極的であること。海外に進出し、現地の環境の中でモノづくりをしていく以上、それを担う人びとがいかに自主的にかつ積極的に仕事に取り組むかが課題となる。生産技術においても、製品開発においても、次第に「現地の環境の中で」求められつつある。それを具体的に実行していく場合、現地の人びとの積極性が基本的な条件となることはいうまでもない<sup>43)</sup>。

## VI 展望

中国に進出した日系企業の中でも多くの成功企業がある。例えば、広州本田、上海サントリーなどの大手企業は短い間で、中国の市場を獲得した、これらの企業が成功した共通点は徹底した現地化を進めたからである。まず、人事のキーマンは現地のスタッフを大胆に起用し、人の現地化を進める。次に、現地の社員に見合った人事制度を導入する。さらに重要なのは相互信頼と価値観の共有である。つまり、異文化の相互理解を深めながら構築された「価値観の共有」が、ビジネスを成功に導いたと言える。最近、多くの日本企業はすでに現地化の重要性を認識しているが、現地化後の企業経営への不安を解消する方策が考案できていないため、現地化の実施に踏み切れない。今後より一層の現地化を進める必要がある<sup>44)</sup>。

中国は日本と文化や歴史が違い、両国国民の価値観や習慣は大きく違う。したがって日本で成功を収めた日本的労務・人事政策をそのまま中国に持ち込むのは根本的に間違っていると思われる<sup>45)</sup>。

日本企業は、中国に進出すれば、現地に経営の意思決定を任せ、思い切って中国人に仕事を任せることが必要ではないだろうか。日本的経営の良いところを活かしながらも中華文化や世界各国の企業文化との融合をめざし、経営の現地化により中国社会への「インサイダー化」を図る必要があると思われる<sup>46)</sup>。

2001年12月WT0の加盟後、2008年北京でのオリンピック開催、2010年上海万博開催の決定など、世界一大市場としての中国が益々注目され、中国への投資ブームが再び到来した。この新しい中国フィーバーの前で、日系企業は冷静に中国市場の状況を分析し、中国投資のリスクも正確に把握した上で新たに参入する必要がある。対中投資・経営環境の改善、市場参入のチャンスの増大により、多くの多国籍企業が中国進出を加速している。中国市場が年々国際化し、中国市場での競争も熾烈になり、グローバルな競争に変質している。日系企業が中国市場での競争に勝つためには、今までの経営問題を克服し、新たな経営戦略を練り直すことが不可欠である。

注：

- 1) 劉永鵬『日本企業の中国戦略』税務経理協会, 1997年, 23頁を参照。
- 2) 古田秋太郎「中国における日系企業の経営現地化」税務経理協会, 2004年, 58頁参照。
- 3) 同上。
- 4) 日本労働研究機構編『中国進出日系企業の研究』——党・工会機能と労使関係——, 2003年, 70頁を参照。
- 5) 趙曉霞「人の資源管理についての分析」東京白桃書房, 2002年, 94頁を参照。
- 6) 同上。
- 7) 同上。
- 8) 日本労働研究機構編, 前掲書, 56頁を参照。
- 9) 同上書, 57頁を参照。
- 10) 同上。
- 11) 富士通総研中国ビジネス研究会『中国市場で勝ち残る法則』ソフトバンクパブリッシング株式会社, 2003年, 186頁を参照。
- 12) 同上書, 187頁を参照。
- 13) 同上書, 132頁を参照。
- 14) 胡桂蘭『在中日系企業の経営現地化に関する研究』日本国立図書館(関西館)収蔵, 2002年, 352頁を参照。
- 15) 日本労働研究機構編, 前掲書, 35頁を参照。
- 16) 同上書, 34頁を参照。
- 17) 同上書, 35頁を参照。
- 18) 同上。
- 19) 中国労働保障報・職業導刊, 2001年3月14日。
- 20) 関満博・範建亭『現地化する中国進出日本企業』新評論, 2004年, 242頁を参照。
- 21) 同上。
- 22) 関満博・範建亭, 前掲書, 320-321頁を参照。
- 23) 同上。
- 24) 関満博・範建亭, 前掲書, 243-245頁を参照。
- 25) 同上書, 247頁を参照。
- 26) 同上書, 248頁を参照。
- 27) 同上。
- 28) 同上。
- 29) 関満博・範建亭, 前掲書, 322頁を参照。
- 30) 同上。
- 31) 関満博・範建亭, 前掲書, 251頁を参照。
- 32) 胡桂蘭, 前掲書, 352頁を参照。
- 33) 関満博・範建亭, 前掲書, 313を参照。
- 34) 同上。
- 35) 同上。

- 36) 同上。
- 37) 胡桂蘭, 前掲書, 352頁を参照。
- 38) 関満博・範建亭, 前掲書, 251頁を参照。
- 39) 同上書, 248頁を参照。
- 40) 同上。
- 41) 『日本経済新聞』, 2003年4月11日。
- 42) 関満博『日本企業 中国進出の新時代』新評論, 2000年, 246頁を参照。
- 43) 同上。
- 44) 古田秋太郎, 前掲書, 58頁を参照。
- 45) 胡桂蘭, 前掲書, 352頁を参照。
- 46) 同上。

(2004年12月10日受理)

## Localization of Managerial Resources of Japanese Enterprises in China

WANG Wei

As is well known, in a short period in the '80s and '90s, i.e., many Japanese enterprises have extended their business into cities in China, such as in Xinzhen, Zhuhai, Shanghai, Beijing and Dalian, based on their own business and marketing strategy.

With the rapid advancement of business globalization in recent years, the points at issues for localization of the Japanese enterprises have been highlighted. As the means for promoting local business activities, various kinds of the localization, for instance, of human resources and management, of materials and components, and of R&D activities etc. are claimed their necessity.

When the enterprises start the business abroad, it is natural to transfer the predominance in their own countries into local areas. The simple transfer of management resources from the parents companies to their subsidiary companies, however, solely does not realize the localization in a true sense. It is important to adapt various management resources to local business environment. Due to the business globalization, recruiting competent staffs by multinational companies in China is expected to be increasingly difficult. Securing superior labor force, establishing efficient labor-management system and cultivating local managers become the most important issues for success. Moreover, for Japanese companies, speedy approaching into big market by 1.3 billions people is a matter of great urgency.

In this paper, considering above-mentioned matters, the issues for the localization to China by Japanese enterprises, especially for the localization of human resources, procurement of materials and components, and management systems, are made clear by investigating the difference of culture and management systems between China and Japan. Then the author refers to the measures and prospects for the Localization of Japanese enterprises.